



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Conduite de projets partenariaux de développement territorial

initiés ou co-initiés par des acteurs de l'Insertion par l'Activité Économique





Une production du
Centre de ressources VITA

PRÉFACE

Pour répondre à son objectif de favoriser "l'accès à l'emploi pour tous", l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) ne s'appuie pas uniquement sur l'ingénierie et la mise en œuvre d'un accompagnement socio professionnel de qualité. Les entreprises conventionnées IAE comptent aussi sur leur capacité à contribuer au développement des territoires, au service de l'emploi. C'est parce que les acteurs de l'IAE sont à la croisée de l'économique et du social qu'ils travaillent avec élus, autres employeurs, services sociaux, service public de l'emploi, etc. Ce positionnement est exigeant, parfois épuisant en raison de l'énergie que cela représente, mais c'est surtout un positionnement stratégique pour prendre des initiatives partenariales de développement solidaires.

C'est à partir de ce postulat que COORACE a initié et porté le projet VITA[1], de mai 2005 à avril 2008, avec le soutien financier de la Délégation Générale à la Formation Professionnelle et à Emploi (DGEFP) et du Fonds Social Européen (FSE) et en partenariat avec d'autres réseaux de l'IAE et de l'Economie sociale et solidaire[2].
L'objectif de VITA est de **renforcer le positionnement des SIAE comme forces motrices de nouvelles dynamiques territoriales pour un développement solidaire et responsable des territoires en faveur de l'emploi** ; un développement qui intègre un objectif d'accélération des transitions professionnelles, autrement dit, qui ait le souci d'intégrer toutes les ressources humaines du territoire en donnant les moyens aux personnes les plus précaires d'accéder à l'emploi.

Le Centre de ressources et d'appui VITA s'est construit à partir des besoins et des attentes d'acteurs de l'IAE sur le terrain, volontaires et forces de propositions dans cette démarche collective de développement. VITA appuie et accompagne ces acteurs sur le long terme, notamment en capitalisant et en produisant des outils et méthodologies, à partir des expériences réussies et des innovations en cours.

Le guide méthodologique "Conduite de projets partenariaux de développement territorial" est l'un des outils produits par le Centre de ressources et d'appui VITA et mis à la disposition de l'ensemble des acteurs de l'IAE souhaitant concrétiser de nouvelles manières d'entreprendre avec leur territoire. Il a été construit par Extra Muros[3] en lien avec l'équipe projet VITA, à partir d'études de cas concrètes menées auprès d'acteurs volontaires et conforté par des méthodologies reconnues de conduite de projet.

Cet outil s'intègre dans l'ensemble des actions d'appui, de mutualisation et de production collective proposées par le Centre de ressources et d'appui VITA : groupes de travail thématiques, formations, rencontres nationales, etc.

Nathalie HANET
Secrétaire Générale du COORACE

1-Valoriser l'Intégration dans les Territoire par la coopération d'Acteurs

2-AVISE (Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-économiques), Alliance Villes Emploi (Réseau des Plan locaux pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi et des Maisons de l'Emploi), Association nationale des acteurs du Chantier Ecole, CNCRES (Conseil national des Chambres Régionales à l'Economie Sociale), UNAREC (Union Nationale des Associations Régionales études et chantiers)

3-Extra Muros, société coopérative de conseil spécialisée dans l'accompagnement de projets de création ou développement d'activités économiques à finalités sociales et environnementales et de démarches des collectivités territoriales en faveur du développement durable (http://www.extra-muros.coop).

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI

CONDUIRE UN DIAGNOSTIC PROJET

ORGANISER LA CONDUITE DU PROJET AVEC LES PARTIES PRENANTES

MODE D'EMPLOI

Pour qui ?

Ce guide méthodologique s'adresse aux Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) et plus généralement aux entreprises solidaires (de statut associatif ou en société) qui sont engagées dans un projet territorial de développement avec de multiples partenariats institutionnels et économiques.

Il est utile en amont des projets. Une idée est déjà partagée sur un territoire, idée d'un service nouveau ou d'une nouvelle configuration des services existants, avec des répercussions en termes d'emploi et d'insertion. Les partenaires potentiels ont par contre leurs habitudes et leurs logiques : les innovations ne viennent pas en terrain vierge. Il faut donc clarifier les nouvelles valeurs ajoutées attendues, préciser les finalités et les objectifs du projet, les complémentarités avec l'existant, le portage et les partenariats, les étapes, etc. Et il faut le faire avec plusieurs acteurs : salariés permanent ou en parcours, futurs clients ou usagers, financeurs, cotraitants, etc. La structure d'insertion a jusqu'alors été à l'initiative, ou, pour le moins, elle a joué un rôle actif. Elle est prête à s'ouvrir à des interventions nouvelles, mais s'interroge sur ses valeurs et son cœur de métier. Il ne s'agit pas seulement pour elle de négocier une subvention pour une action d'insertion pour laquelle est légitime et a de l'expérience, mais d'innover en s'engageant sur un terrain prometteur mais nouveau.

La SIAE peut être à l'initiative, c'est-à-dire être le porteur du projet. Dans ce cas, elle a besoin de rassembler et de clarifier les apports et attentes de chacun ainsi que les plus values attendues pour le territoire.

La SIAE peut être partie prenante du projet, c'est-à-dire qu'elle n'est pas le porteur principal, mais un maillon essentiel. Elle a alors à convaincre et à faire valoir son mode d'entreprendre pour construire son rôle au sein du projet partenarial, au service des objectifs qu'elle porte.

Ce guide est également mobilisable dans le cadre même de la conduite d'un projet multi partenarial. En effet, il permet à une SIAE, qu'elle soit pilote ou partenaire rapproché d'un projet de développement territorial associant de multiples parties prenantes, d'assurer une implication constructive et durable de l'ensemble des partenaires.

Pourquoi ce guide ?

Les professionnels de l'insertion ont des atouts à faire valoir dans les projets de développement territorial. Ils avanceront plus aisément s'ils se dotent, en coopérant, de méthodes et d'outils de gestion de projet adaptés.

Le monde de l'insertion participe aux réflexions actuelles sur le **développement**, s'inscrit dans les **dynamiques de territoire** et contribue avec d'autres, voire anime, des **projets multi partenariaux**.

Dans ce contexte, les acteurs de l'insertion et plus généralement les entrepreneurs de l'Economie Sociale et Solidaire ont beaucoup à apporter.

De par leurs objectifs essentiellement transversaux (la solidarité et la participation au même titre que l'objectif économique), de par leurs pratiques de mixité des ressources et

de croisement de logiques d'acteurs (leurs projets s'inscrivent à la fois dans le marché, dans la contractualisation publique et dans le bénévolat ou la réciprocité), ils peuvent afficher **une réelle pertinence pour "entreprendre autrement"**, non à la marge, mais au cœur des nouvelles dynamiques territoriales pour l'emploi.

Dans le temps plus ou moins long de passage de l'idée au projet, le **diagnostic projet VITA permet de faire un point stratégique à la fois sur la structure et sur le projet territorial**. Il s'agit en fait pour les **acteurs déjà en mouvement** de prendre le temps de faire quelques pauses pour **reformuler** avec méthode leur stratégie et leur projet territorial.

Une fois le projet lancé, la **conduite de projet VITA permet de garantir une coproduction en continu**, associant l'ensemble des parties prenantes.

Conseils à l'utilisateur

Ce guide méthodologique est un support de travail proposant une démarche et des outils pouvant être mobilisés par tout acteur intéressé, de manière autonome. Il s'articule avec l'ensemble des actions et outils produits le Centre Ressources et d'appui VITA (groupes de travail thématiques, formations, rencontres nationales, etc.), qui permettent à la structure de confronter sa démarche et son projet avec les initiatives et problématiques rencontrées par d'autres acteurs et de mobiliser des compétences et expertises utiles à son projet.

Il n'est pas le support d'un audit extérieur.
Dans le cadre du **diagnostic projet**, c'est la structure qui dresse un état des lieux, conduit l'analyse de son positionnement et de son idée de projet et qui en tire des orientations stratégiques pour le projet et pour elle-même. VITA accompagne le porteur de projet dans cette démarche, en associant les principales parties prenantes du projet, en particulier son porteur potentiel ou officiel. L'utilisateur de ce guide, qu'il soit Président, directeur ou chef de projet, accepte d'intégrer une démarche de questionnement sur sa structure, son territoire et son projet. Il ne s'agit pas uniquement de réaliser une monographie ou un état des lieux et d'être exhaustif et distancé, mais bien de "**poser diagnostic**" sur une réalité en évolution afin d'arrêter collectivement **une appréciation à la fois sur l'existant et sur des hypothèses d'innovation**. Ce diagnostic est tendu vers le projet partenarial qui émerge.

Dans le cadre de la **conduite de projet**, c'est la structure qui organise ses temps de pilotage et de coproduction au service de l'avancement et de la réussite du projet partenarial. Cependant elle peut mobiliser des appuis ponctuels auprès de l'équipe VITA.

Ce guide permet également d'intégrer en continu l'enjeu de **l'égalité des chances entre femmes et hommes** dans l'élaboration et la conduite du projet.

Ce guide méthodologique doit permettre de :

- **Vérifier la cohérence entre le positionnement stratégique de la structure, son projet et son territoire.**
- **Reformuler le projet de développement territorial qu'elle conduit / auquel elle participe.**
- **En préparer les meilleures conditions de lancement ou de poursuite.**

Comment ?

Principes d'intervention

Ce guide est construit avec le souci d'une vision globale de la structure, dans ses aspects sociaux, économiques, financiers et partenariaux.

Il est avant tout **fondé sur une démarche itérative**, c'est-à-dire qu'elle doit être mobilisée de manière répétée, aux différentes étapes d'évolution du projet. La nature des projets territoriaux initiés ou co-initiés par des acteurs de l'IAE est souvent complexe, à la croisée de multiples logiques et associant plusieurs catégories d'acteurs. Ces projets exigent donc des temps de validation ou de maturation. Les hypothèses de départ sont retravaillées dans chaque phase, afin d'aboutir à un programme de travail cohérent et partagé par l'ensemble des parties prenantes du projet.

Il s'appuie sur une **démarche de "coproduction"** autour d'un projet. Il s'agit en effet de produire une réflexion collective avec toutes les parties prenantes du projet. La coproduction est une méthode exigeante qui invite toutes les parties prenantes d'un projet à travailler ensemble en se décentrant par rapport à leurs organisations ou à leurs fonctions. Elle implique l'écoute réciproque et la prise de responsabilités individuelles et collectives par tous les participants. Elle vise par ce biais à construire des engagements en commun et de la co-responsabilité autour des projets.

Deux grandes étapes sont formulées dans ce guide

1/ Poser un diagnostic sur le projet

Dans un premier temps, il s'agit ici de reformuler la stratégie, l'offre de services et les partenariats territoriaux de l'acteur de l'IAE.
Trois outils sont proposés :
- Le profil stratégique de la structure.
- L'arbre de services avant et après le projet.
- Le système d'acteurs actuel et potentiel.

Des grilles de questionnement accompagnent chacun de ces trois outils. Elles n'ont pas vocation à être des supports exhaustifs, mais plutôt à servir d' "aides mémoire". Elles doivent être utilisées de manière souple. Elles peuvent être enrichies ou adaptées en fonction de la structure ou du projet.

Le diagnostic peut être conduit de manière autonome ou être accompagné. Si cette phase est accompagnée (par un regard extérieur ou un conseil facilitateur), elle s'organise alors autour d'un ou de deux entretiens : le premier avec le responsable de la SIAE et le second avec le référent ou le pilote du projet de territoire si le porteur n'est pas la SIAE (dans le cas d'un projet porté par un Pays, une Communauté de communes ou d'agglomération, une administration ou un partenaire associatif par exemple).

2/ Organiser la conduite du projet avec les parties prenantes

Dans la conduite de projets territoriaux impliquant de multiples partenaires, la mise en place d'une ingénierie de conduite de projet est essentielle. Elle permet, d'une part, de clarifier les lieux et les temps de la prise de décision. D'autre part, elle donne un rythme et permet aux parties prenantes de se projeter dans le temps du projet.

La coproduction est un autre élément d'une conduite de projet "complexe". Elle vise à **créer les conditions optimales de l'élaboration d'un plan d'action partagé** par l'ensemble des parties prenantes.

Grâce à l'échange à partir des éléments de diagnostic, elle permet de créer **un langage commun** autour du projet, nécessaire à la compréhension des intérêts en présence et à l'écoute réciproque. Elle permet également de cerner les actions à mettre en place et de **clarifier les rôles de chacune des parties prenantes** dans la conduite du projet.
Elle s'organise **en interne**, avec les salariés et administrateurs, **mais aussi à l'externe**, avec les parties prenantes du projet territorial, qu'ils soient partenaires publics financiers, partenaires économiques ou associatifs, salariés en parcours professionnalisant ou clients de l'offre de service actuelle ou future.

De manière transversale, les espaces de travail collaboratifs

Les outils et éléments de méthode proposés dans ce guide peuvent être utilisés de manière autonome. Cependant, leur mobilisation gagne à s'articuler avec une implication active de la structure dans les différents espaces de travail collaboratifs développés par le Centre de ressources et d'appui VITA.
La dynamique VITA est fondée sur des principes de travail partenarial, d'échange entre porteurs et partenaires de projets et d'apports en expertise extérieure.
La mise en œuvre d'une conduite de projet territorial gagne ainsi à s'accompagner de démarches collectives qui viendront conforter, enrichir ou appuyer la mise en œuvre du projet et les temps de coproduction qui jalonnent son déroulement.
A cet effet, VITA propose trois types d'accompagnement collectifs qui peuvent être mobilisés en fonction des besoins du projet et de la SIAE :

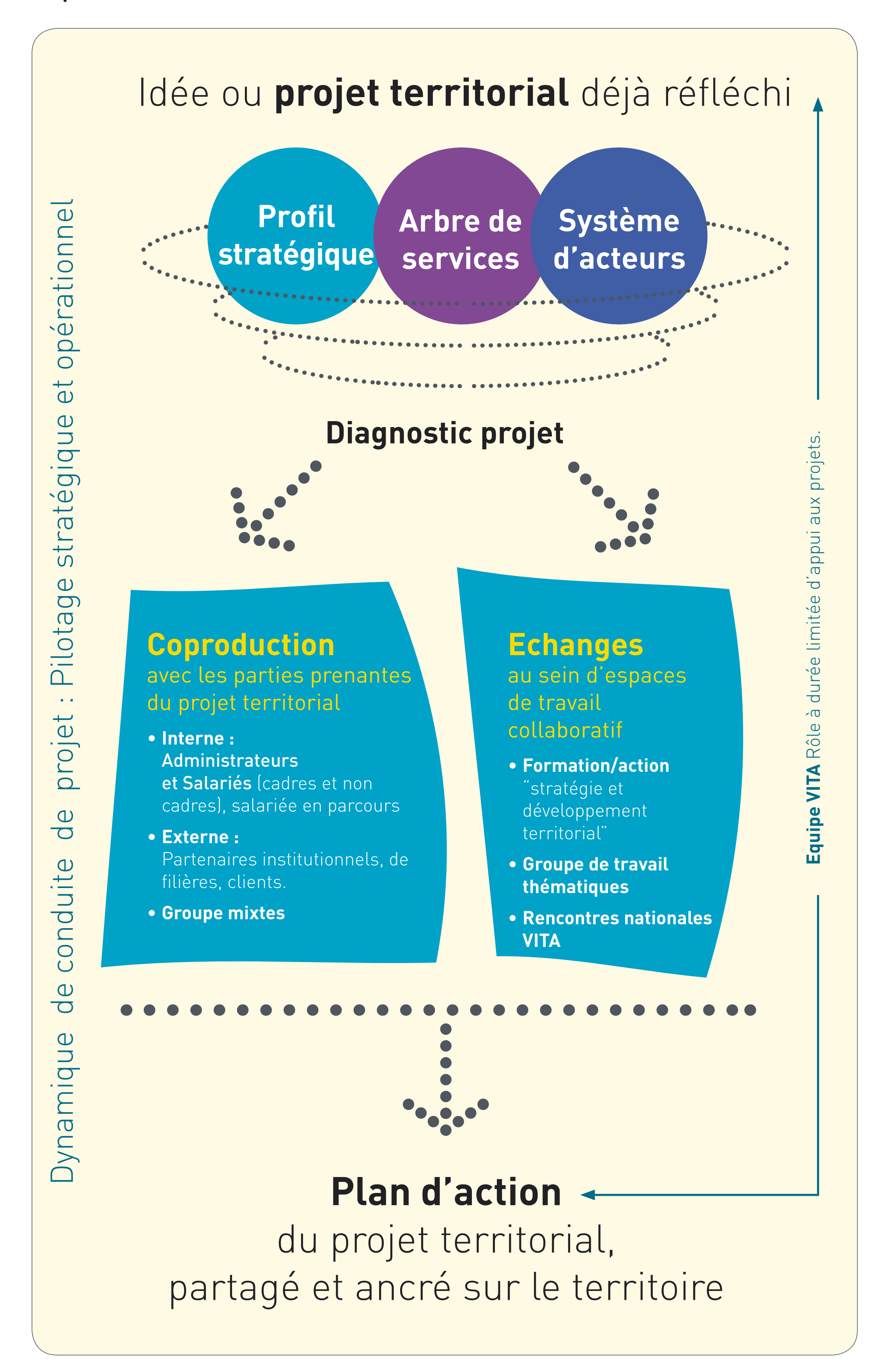
- des groupes de travail thématiques pour connaître, échanger, coopérer ;
- un programme de formation "Stratégie et développement territorial" sur la posture d'acteur du développement local ;
- des rencontres nationales semestrielles destinées à partager plus largement les acquis construits progressivement et à initier de nouveaux chantiers.

Enfin, **l'Espace de travail collaboratif VITA**[5] est un outil en ligne permettant de partager avec l'ensemble des acteurs impliqués les ressources, outils et pratiques travaillés dans le cadre de ces différentes activités.

4-Complexus en latin, signifie "ce qui est tissé ensemble"

5-Extranet de travail collaboratif réservé aux acteurs impliqués : http://www.vita-ressources.org

La conduite d'un projet partenarial de développement territorial : un processus et une mise en mouvement



CONDUIRE UN DIAGNOSTIC PROJET

Introduction

Il s'agit d'abord de reformuler le projet de développement de la structure d'insertion porteuse ou partenaire du projet territorial. Sans un détour par la structure (non pour une connaissance exhaustive, mais bien pour une approche stratégique), il sera difficile d'appréhender les enjeux du projet pour le territoire et pour la structure.

Il s'agit ensuite de cerner les premiers contours du projet, du moins dans la formulation de son pilote.
Ce premier diagnostic est résolument tourné vers le projet.

Ce diagnostic projet se construit à partir **trois outils distincts :**

- **le profil stratégique** de la structure ;
- **l'arbre de services** avant et avec le projet ;
- **le système d'acteurs** actuel et potentiel.

Autrement dit, les objectifs du projet sont explicités clairement à partir de trois questions répondant à des logiques différentes et complémentaires :

- Quels sont les attendus du projet pour ma structure (financement, ressources humaines, etc.) ?
- Quels sont les attendus du projet pour le territoire (nouveaux produits ou services, impact en terme de développement durable) ?
- Quels sont les attendus du projet pour les partenaires (lecture critique du système d'acteurs) ?

Ces outils sont résolument tournés vers le projet. Ils permettent de cerner les enjeux et les contradictions éventuelles. Ils servent à construire "chemin faisant" les bases du projet. Ils ne sont donc pas fixes. C'est justement leur mise en dynamique qui va permettre de prendre des décisions.

Chaque outil est accompagné d'**une grille de questionnement** qui peut être utilisée de manière souple et être enrichie ou adaptée en fonction de la structure ou du projet.

Précautions d'utilisation :

- Les outils proposés dans ce guide ne sont pas des outils figés, mais des supports de travail collectif à mobiliser au service des temps de coproduction du projet.
- Il n'y a pas d'ordre chronologique dans l'utilisation de ces outils.

Construire le **profil stratégique :** vérifier la cohérence entre le porteur et le projet

Objectif

Il s'agit de vérifier la cohérence entre la structure, sa stratégie, son offre de services et le projet qu'elle porte ou dont elle est partenaire.

Comment ?

Etape 1 → Il est important de repréciser les finalités et valeurs de la structure, ses objectifs (ce pourquoi elle a été créée) et comment ils ont évolué.

Etape 2 → Il s'agit de poser les atouts et contraintes de la SIAE, en termes de ressources humaines, de conditions logistiques et financières et d'environnement, afin de se doter d'une vue réaliste sur la structure. Le "regard extérieur" de parties prenantes internes ou externes est souvent éclairant.
Il est essentiel également de situer la SIAE dans son environnement : prise en compte de l'évolution des contraintes législatives et règlementaires par rapport à son activité, mais aussi d'éléments concernant le tissu économique du territoire, l'évolution des problématiques rencontrées par les personnes en parcours professionnalisant accompagnées par la structure, etc.
Ces données peuvent être exprimées, soit en termes de ressources, soit en termes de contraintes. Par exemple, l'implantation d'une nouvelle zone d'activités peut être une ressource : de nouveaux besoins en services vont émerger pour les futures entreprises et salariés qui s'installeront sur cette zone et permettront de développer de nouvelles activités.
A l'inverse, un accroissement des difficultés d'ordre médical rencontrées par les personnes en parcours dans une SIAE constitue une contrainte, qui impose à la structure de faire évoluer ses outils, ses compétences et ses partenariats en termes d'accompagnement social et professionnel.

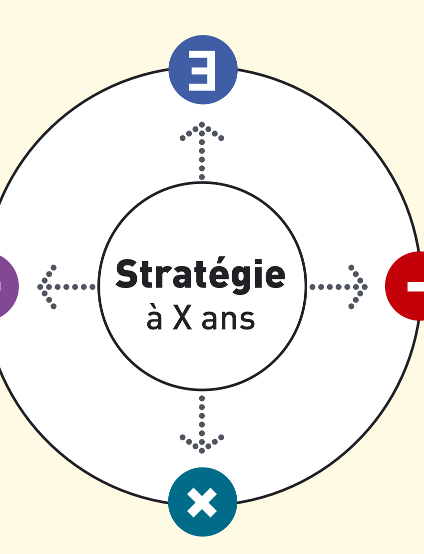
Etape 3 → Il s'agit de bâtir le profil stratégique de la structure. Un jeu de questions-réponses rapides permet de situer le projet territorial dans la stratégie de l'organisation.

- En quoi ce projet est-il cohérent avec mes finalités et mes objectifs ?
- Que va changer le projet dans ma structure en termes de compétences, de métier, de ressources financières, etc. ?
- Qui sont les parties prenantes de ce projet, c'est-à-dire les personnes impliquées et concernées par la mise en place de ce projet et l'évolution qu'il implique dans ma structure et mes partenariats ?

Précautions d'utilisation :

Le profil stratégique est une entrée en matière. Il permet de repérer les axes forts, les questions à approfondir et les éventuelles contradictions, sans pour autant s'y attarder.
En effet, l'intérêt du profil stratégique réside non pas dans son élaboration de manière isolée, mais dans sa construction collective, sa mise en débat et finalement sa coproduction avec les parties prenantes du projet. Il en va de même pour les deux autres outils présentés ci-après.

Profil stratégique de la structure



RESSOURCES INTERNES

Ressources humaines performantes, Management adapté, prise en compte de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, aisance financière, conditions logistiques et environnement favorables, etc.

CONTRAINTES INTERNES

Ressources humaines inadaptées ou insuffisantes, prise en compte insuffisante de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, capacités financières limitées, locaux inappropriés ou trop restreints, etc.

RESSOURCES ISSUES DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte politique et législatif, économique et social, situation de la filière et/ou des services, territoire, etc.

CONTRAINTES LIÉES À L'ENVIRONNEMENT

Contexte politique et législatif, économique et social, situation de la filière et/ou des services, territoire, etc.

PARTIES PRENANTES MOBILISÉES

Administrateurs, salariés permanents et salariés en parcours professionnalisant, Collectivités territoriales Réseaux de l'Economie Sociale et Solidaire, Réseaux d'entreprises

EXTERNALITÉS POSITIVES

Effets produits par l'organisation sur son environnement (par exemple : création de services et/ou de biens socialement utiles, d'emplois, de mixité, d'égalité des chances, etc.)

EXTERNALITÉS NÉGATIVES

Effets négatifs induits par l'activité, tels que la pollution, le bruit, etc.

(Outil Extra Muros, coopérative de conseil)

Etablir **l'arbre des produits et services** avant et avec le projet

Objectifs

Il s'agit de reformuler **les hypothèses de la nouvelle offre de services ou de produits** en lien avec de nouvelles demandes. Il s'agit également de formuler **les hypothèses de partenariats** de projet à construire, pour les faire émerger. Autrement dit, que va-t-on faire de mieux ou de neuf et avec qui ?

Comment ?

Etape 1 → Reformuler l'offre de services de la SIAE en réponse à une demande. Il est très important de raisonner en termes de services, offre et demande, y compris pour les différents services d'insertion. Le cœur de métier d'une SIAE doit être détaillé, non pas en fonction des différents programmes subventionnés, mais en fonction d'offres et de demandes de services.
Il est très important également de distinguer les logiques économiques à l'oeuvre dans les partenariats, à partir d'une grille d'analyse d'économie plurielle, articulant la logique marchande, la logique de redistribution et de contractualisation publique et la logique de réciprocité.
Les ressources d'une structure de l'économie sociale et solidaire sont triples :

- Des subventions publiques, qui soutiennent ses missions d'intérêt général et ses services rendus au territoire. Il ne s'agit pas seulement de demander une subvention d'équilibre pour le fonctionnement, mais de négocier des subventions auprès de différentes institutions (en termes d'échelles territoriales, mais aussi de compétences) avec des obligations de résultats.
- Des prestations marchandes, au travers de la vente de produits ou de services, dans le cadre d'un marché concurrentiel.
- Une réciprocité fondée sur des apports réciproques hors d'un cadre marchand ou monétaire. La réciprocité est une ressource qui est souvent peu ou mal identifiée. Son expression la plus commune est le bénévolat. Mais elle peut prendre des formes diverses : mutualisation des ressources et compétences, appuis techniques ponctuels, échanges d'encarts publicitaires dans des documents de promotion, accès à des réseaux d'informations, etc.

Etape 2 → **Préciser la valeur ajoutée du projet** par rapport à l'offre de services existante sur le territoire. Il s'agit de bien identifier et de donner à voir les valeurs ajoutées de l'offre globale de services de la structure, par rapport à celle de ses concurrents et partenaires.On mesurera également le rapport entre les valeurs ajoutées de la nouvelle offre et les moyens et énergies nécessaires pour les produire.

Précautions d'utilisation

La construction de l'offre de services ne répond pas un processus d'élaboration à sens unique. Il ne s'agit pas seulement de positionner un nouveau produit par rapport à des concurrents. La grande majorité de ces projets ne se situe pas sur des marchés déjà constitués. Il ne suffit pas de construire une offre économique adaptée et compétitive. Dans ces projets de développement territorial, le marché (ou la demande) est plus ou moins bien exprimé. Il faut donc travailler à la fois du côté de l'offre et de la demande et conduire un processus d'aller - retour entre une offre et une demande pour aboutir à des services ou produits adaptés au territoire. La coproduction entre les parties prenantes du projet permet d'organiser cette dynamique. Bien que ce processus fasse plutôt référence a priori à des projets de création d'activités, il est aussi valable lorsqu'il s'agit de construire le contenu de la mission d'un pôle de développement territorial ou d'un dispositif partenarial. Dans ce cas, on parlera plutôt de besoins, qu'il convient aussi d'évaluer et de faire émerger car ils sont souvent peu ou mal exprimés.

Arbre de services de l'organisation avant/après le projet

Logique de contractualisation publique : services à destination des personnes accueillies et des salariés en parcours professionnalisant

- Accueil et orientation
- Accompagnement social
- Aide à la recherche d'emploi
- Formations
- ...

Logique de réciprocité : échanges non monétaires ni marchands avec d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire

- Participation de bénévoles
- Mutualisation de moyens comptables et humains
- Prêt de locaux
- ...

Logique marchande : services facturés à destination d'entreprises, de particuliers ou de collectivités

- Mise à disposition de personnel auprès de collectivités
- Services au domicile de particuliers
- Vente de produits maraîchers
- ...

Services non marchands : X% des ressources

Métier(s) et compétences

Services marchands : X% des ressources

Partenaires publics et privés :

- Conseil Général
- Collectivité locale
- Association de quartier
- Entreprise locale
- ....

Personnes / structures ressources :

Sous-traitants et co-traitants :

Identifier le **système d'acteurs** actuel et potentiel

Objectifs

Il s'agit d'identifier les "parties prenantes" actuelles et potentielles du projet. Dans la conduite de projets partenariaux, il est important de réinterroger son rapport au(x) territoire(s) ainsi que ses partenariats. Comment ont-ils évolué ? Sont-ils toujours efficaces et justifiés ? Le projet implique-t-il de trouver de nouveaux partenaires ?
Le territoire est un ensemble de relations sociales produites dans la durée, qui a une valeur essentielle pour la conduite des projets complexes évoqués dans ce guide. Le territoire une notion malléable, et complexe, car "il n'y a pas un mais des territoires"[8].
C'est le **"capital confiance"** construit entre les acteurs d'un territoire qui permet de "décloisonner" autour d'un projet, de surmonter les obstacles et de créer de l'énergie positive. Chaque territoire de projet a ses potentialités, ses freins et son **"système d'acteurs"**.

Chaque projet mobilise ses **"parties prenantes"** dans une configuration originale, qui ne tient pas seulement compte des hiérarchies héritées, des compétences affichées et des concurrences habituelles. Ces parties prenantes varient d'un territoire à l'autre et d'un projet à l'autre. Dans l'ensemble, le potentiel d'initiatives d'un territoire, tout comme le caractère innovant d'un projet, dépendent pour beaucoup de la richesse des interactions entre les membres de leur système d'acteurs et plus particulièrement des décloisonnements entre des acteurs dont les logiques sont a priori différentes. L'outil "système d'acteurs" est un support pour conduire une première analyse. Il vise notamment à se doter d'une lecture critique de ses partenariats, anciens ou nouveaux. Il permet de questionner la valeur des partenariats anciens et de s'interroger sur l'opportunité de s'ouvrir à de nouveaux partenaires potentiels.

Comment ?

Etape 1 → La première étape consiste à s'interroger sur les partenariats actuels de la structure.
Etape 2 → Il s'agit ensuite d'envisager les partenariats en lien direct avec le projet. Comment les anciens partenariats vont-ils évoluer ? Comment peut-on intéresser des personnes ou des structures qui ne sont pas encore impliquées ou auxquelles on n'avait pas pensé auparavant ?

Illustrations

La réflexion sur le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC)[9] oblige les porteurs du projet à réfléchir à trois catégories d'associés : les salariés, les usagers ou bénéficiaires et les partenaires publics ou privés. L'originalité du statut réside dans les modes d'implication de ces associés. Il leur est proposé non pas d'être de simples partenaires, mais d'être associés au développement de la structure. Ce sociétariat se traduit notamment par des engagements financiers, mais il oblige surtout à clarifier le rôle et l'implication de chacun des associés. Il est alors fréquent qu'au cours du montage du projet des associés pressentis se retirent ou que de nouveaux apparaissent.

La relation avec les acteurs de l'économie marchande. Les acteurs de l'IAE tissent de nombreux partenariats avec les collectivités territoriales et les organismes publics ou relevant de l'économie sociale et solidaire. Cependant, les partenariats avec l'entreprise sont parfois plus difficiles à nouer. Une méfiance mutuelle subsiste. Pourtant, chacun de ces acteurs cherche aujourd'hui à être un acteur du développement des territoires, notamment au service de l'emploi. Ils sont complémentaires et peuvent s'enrichir mutuellement.

8-Roger Brunet, Le Territoire dans les turbulences, Montpellier, Reclus, 1990.

9-La SCIC est une société commerciale (SA ou SARL) à statut coopératif.
Ses principales caractéristiques :
• Elle réunit dans son capital trois types d'actionnaires : des salariés, des usagers / clients, des partenaires publics ou privés (dont les collectivités territoriales).
• Les collectivités publiques ne peuvent détenir plus de 20% du capital.
• Le mode de fonctionnement est démocratique : une personne égale une voix. Cependant, les sociétaires sont répartis en collèges et une pondération des voix est affectée par collège.
• L'activité doit être "d'utilité sociale" (par exemple : contribuer au développement local).
• Le caractère lucratif est limité : les résultats sont majoritairement réinvestis dans la structure.
• Comme toute société, une SCIC ne peut pas recevoir plus de 200 000 Euros de subventions publiques sur trois ans.

Tableaux du système d'acteurs actuel et potentiel

Nom	Nature de la relation actuelle	Et demain : intérêt par rapport au projet ?
Administrations		
DDTEFP		
ANPE		
Union Européenne		
Autres...		
Collectivités locales		
Communes		
Conseil Général - différents services		
Conseil Régional - différents services		
EPCI / Pays		
CCAS, PLIE, etc.		
Acteurs économiques		
Entreprises marchandes		
Banques		
Chambres consulaires		
Fédération d'employeurs / Partenaires sociaux		
Organismes de développement économique		
SIAE		
ACI		
AI		
EI		
ETTI		
Régie de quartier		
Autres ESS		
Commerce équitable		
Finances solidaires		
Autres...		
Formation		
Acteurs de la formation continue		
Acteurs de la formation initiale		
Autres		
Médias		
Réseaux d'accompagnement à la création d'activité		

Profil Stratégique

Les finalités et l'ambition de la structure :

Quelles sont les finalités de la structure ? Comment ont-elles évolué ? ....
....

Quels sont les métiers de base de la structure ?
....
....

Ont-ils évolué depuis la création ?
....

Analyse des ressources et des contraintes internes :

Les ressources humaines sont-elles suffisantes et compétentes (métiers, compétences et évolutions) ?
....
....

Quel est le niveau de mixité de vos ressources humaines (au niveau des salariés, de l'encadrement, du Conseil d'Administration) ? ....
....

Les conditions logistiques sont-elles satisfaisantes ?
....

La structure dispose-t-elle d'une aisance ou d'une fragilité financière ? Les fonds propres et le fond de roulement sont-ils suffisants, l'activité génère-t-elle des excédents ? ....
....
....

Analyse des ressources et des contraintes issues de l'environnement :

Quelle est votre appréciation générale du contexte économique et social local et national ? Est-il favorable / défavorable pour le développement de votre activité ? ....
....

Quels sont leviers et les contraintes issus du cadre règlementaire et législatif ? ....
....

Connaissez-vous et respectez-vous le contexte législatif en vigueur en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Loi "Génisson" et Loi sur l'égalité salariale) ?
....
....

Comment qualifier l'évolution de votre secteur ou de votre filière d'activité ? En quoi cette évolution est porteuse d'opportunités et de menaces ? ....
....

Repérage des externalités positives ou négatives :

Existe-t-il des effets négatifs ou positifs produits par la structure alors qu'ils ne sont pas voulus, c'est-à-dire qui ne dérivent pas des finalités, objectifs ou résultats attendus ? ....

Identifiez-vous des externalités positives ou négatives en terme d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, par exemple ? ....
....

Qui sont les parties prenantes associées à la définition des orientations stratégiques ?

En interne ? A l'externe ? ....
....

Quels sont les partenaires que vous pouvez mobiliser facilement sur votre territoire ? ....
....

Faites-vous partie d'un "ensemblier" ou d'un "groupe" d'insertion ? ....
....

Etes-vous inscrit dans des collectifs ou réseaux, au niveau local, départemental, régional ou national ?
....
....

Première formulation de la stratégie :

Comment la structure se projette-t-elle dans les trois ans à venir ? ....
....

Comment vont évoluer ses finalités et objectifs, ses activités et son métier ? ....
....

Le projet territorial est-il stratégique pour la structure ? En quoi ? ....
....

Le projet mobilise-t-il des ressources internes de la SIAE ? Procure-t-il des ressources nouvelles à la SIAE ? Mobilise-t-il des ressources externes à la SIAE ? ....
....

Le projet lève-t-il ou bien génère-t-il des contraintes internes pour la SIAE ? Génère-t-il ou lève-t-il des contraintes externes nouvelles ? ....
....

Le temps du projet territorial correspond-t-il au temps du projet stratégique de la structure ? ....
....

Quels sont les avantages et inconvénients, risques et atouts du projet pour la structure ? ....
....

Arbre de Services

S'agit-il d'améliorer des services existants ?

Comment les services rendus vont-ils évoluer ? S'agit-il d'améliorer la qualité de la prestation, d'initier une nouvelle manière de rendre ces services, etc. ?

....

....

....

S'agit-il d'une nouvelle offre de services ?

Quels sont les acteurs économiques mobilisés pour construire cette nouvelle offre de services ?

....

....

....

Comment a-t-elle été définie ? Par le biais :

- d'études et entretiens prospectifs réalisés par la structure pour répondre à un besoin émergent ?
- d'objectifs fixés collectivement avec les partenaires du territoire ?
- d'une expérience de sous-traitance / co-traitance ?
- autre : ...

....

....

Quelle(s) valeur(s) ajoutée(s) ?

Quelle(s) valeur(s) ajoutée(s) sont attendue(s) :

- en termes de cohésion sociale ?
- en termes de valorisation et de protection de l'environnement ?
- en termes de performance économique ou de création d'activités ?
- en termes de démocratie participative ?
- en termes de prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes ?

....

....

....

Pensez-vous que ces services répondent à la problématique de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes ? Pourquoi ?

....

....

En quoi ces services améliorent-il la qualité de vie sur votre territoire ?

....

....

Permettent-ils une meilleure articulation des temps de vie et donc une meilleure prise en compte de l'égalité des chances entre femmes et hommes ?

....

....

Comment sont exprimées les demandes des salariés en parcours de professionnalisation et plus largement des clients et bénéficiaires de vos services ? Vous êtes-vous dotés d'outils pour faciliter l'expression et la prise en compte de leurs demandes, dans toute leur diversité (de l'aide à la rédaction d'un CV à une demande de formation, d'une préparation d'entretien d'embauche à la prise en compte de la parentalité) ?

....

....

....

Quel mode de contractualisation ?

Suivant quel mode de contractualisation et selon quelle logique (publique, marchande ou de réciprocité) comptez-vous rendre ces services, en lien avec des partenaires du territoire le cas échéant ?

....

....

....

Si cette offre de service s'inscrit dans la logique marchande, pourquoi les entreprises clientes font-elles appel à vous plutôt qu'à un autre prestataire ? Quelle est votre valeur ajoutée ? Quelles sont vos compétences pour satisfaire ces demandes ?

....

....

....

En quoi votre métier et vos compétences sont-elles en cohérence avec votre image extérieure ? Vos clients et vos partenaires ont-ils une vision de votre métier et de vos compétences similaire à la vôtre ?

....

....

....

Comment cette mission est-elle évaluée par vos financeurs ? Des objectifs sont-ils fixés en termes de résultats ou de moyens ? Quels sont les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ?

....

....

....

Vos indicateurs sont-ils sexués, afin de permettre une comparaison entre les résultats et les impacts concernant les femmes, d'une part, et hommes, d'autre part ?

....

....

....

Système d’acteurs

Evolution des partenariats

Comment le projet va-t-il modifier la nature des relations avec les partenaires actuels ?

....
....
....

Le projet a-t-il impliqué la mise en place de nouveaux partenariats / d’une nouvelle forme de partenariat sur le territoire ?
Vis-à-vis :

- des partenaires économiques ?
- des partenaires institutionnels ? Dans ce cas, de quels politiques ou services s’agit-il ? Insertion, économie, développement durable, etc. ?
- des partenaires de l’économie sociale et solidaire ?

....
....
....

Existe-t-il des outils de coopération formalisés autour du projet ?

- Comité de pilotage, groupe opérationnel, réunions entre acteurs, etc.
- Outils de suivi dédiés et partagés, etc.

....
....
....

Vous inspirez-vous d’expériences existantes sur d’autres territoires ? Si oui, de quelle manière ?

- visites sur site ?
- entretiens ?
- échange de documentation, etc.

....
....
....

Etes-vous impliqués dans des réseaux d’entreprises ?

....
....
....

Pouvez-vous identifier des entreprises ayant des pratiques de responsabilité sociale ou sociétale ?

....
....
....

Les collectivités territoriales (ou autres institutions) sont-elles engagées dans des démarches d’Agenda 21[10] ? Y prenez-vous part ?

....
....
....

Etes vous impliqués dans d’autres dynamiques participatives sur votre territoire ?

....
....
....

10 - Agenda 21 : Programme d’action pour un développement durable adopté par 173 pays lors du Sommet de la Terre de Rio en 1992. En 2002, le Sommet de Johannesburg affirme le principe "Penser Global, Agir Local". Pour avoir du sens, l’Agenda 21 doit se décliner localement sur chaque territoire. En 2003, le Ministère de l’Environnement et du Développement Durable fixe un objectif de 500 Agenda 21 locaux signés par des collectivités territoriales d’ici 2008. Plus de 200 démarches d’Agenda 21 locaux sont recensées début 2008 sur le site portail des démarches d’Agenda 21 en France : http://www.agenda21france.org/

ORGANISER LA CONDUITE DU PROJET AVEC LES PARTIES PRENANTES

Introduction

Quelle est la spécificité des projets partenariaux de développement territorial initiés ou co-initiés par des acteurs de l'IAE ?
Fondamentalement, il s'agit de développer le territoire, notamment au service de l'emploi. Il ne s'agit pas de créer son emploi ou de s'enrichir, mais bien de répondre aux enjeux et aux besoins d'un territoire. Une telle ambition ne peut être portée de manière isolée. Ce guide propose des éléments de méthode pour faciliter la conduite des temps de travail collectif entre les partenaires de ces projets territoriaux complexes.

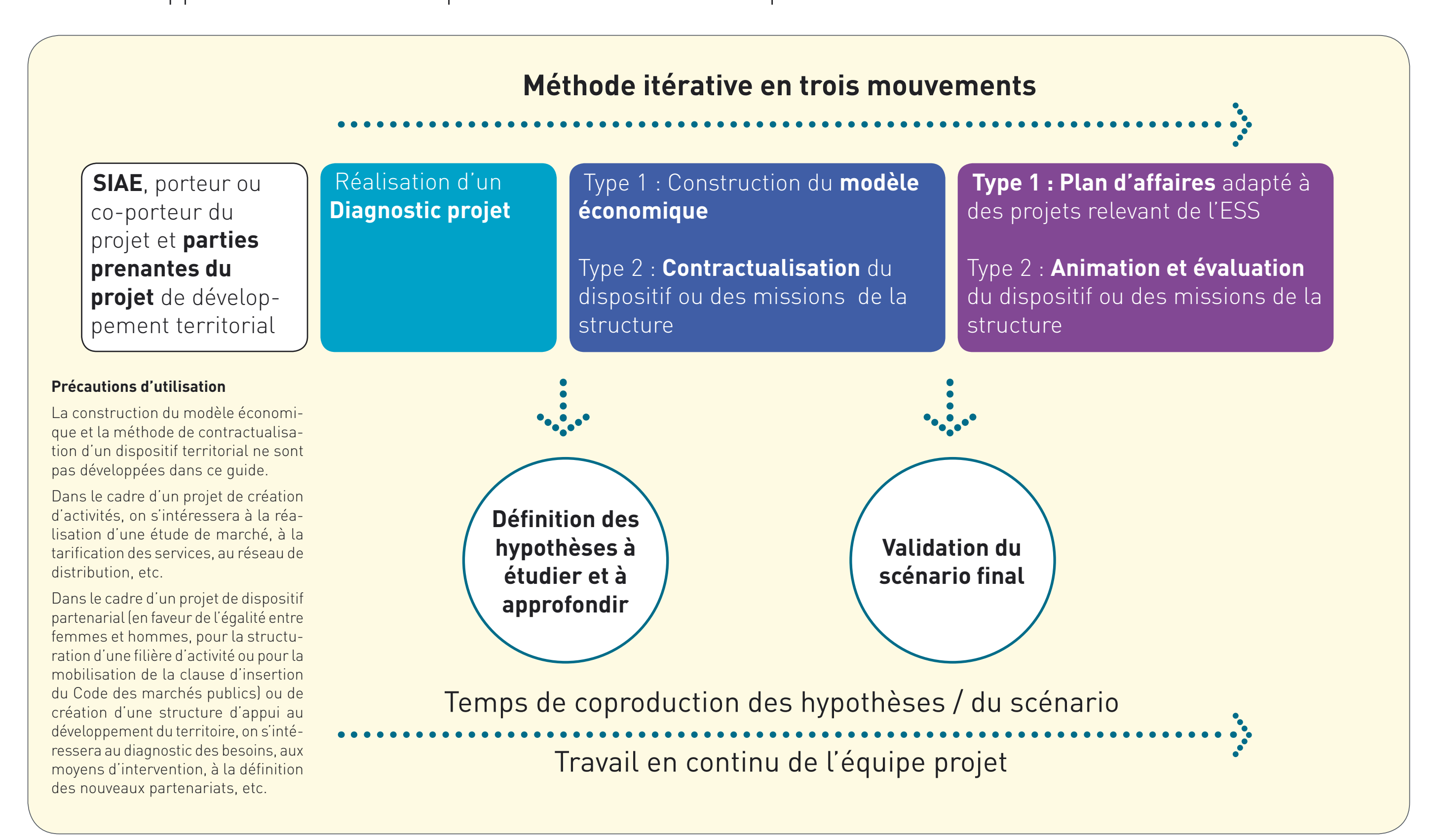
La conduite du projet avec les parties prenantes doit répondre à deux grands objectifs opérationnels :

- **Mettre en place une dynamique de projet.** Une dynamique de projet s'appuie sur un pilotage stratégique et opérationnel. Elle s'organise autour de la définition d'hypothèses. L'approfondissement collectif de ces hypothèses permettra d'arriver à un scénario partagé et réaliste.
- **Organiser la coproduction avec les parties prenantes.** Il s'agit de se doter d'une vision commune de la problématique, puis des objectifs et de clarifier les intérêts et les attentes de chacun.

Schéma de la conduite de projet

Ce schéma est appliqué à deux types de projets différents :

- Projets de type 1 : création ou développement d'activités économiques à l'initiative d'un acteur de l'IAE et de ses partenaires.
- Projets de type 2 : mise en place / renforcement d'un dispositif partenarial ou d'une structure d'appui au développement du territoire en réponse à des besoins ou des opportunités identifiées par l'acteur de l'IAE et ses partenaire.



Précautions d'utilisation

La construction du modèle économique et la méthode de contractualisation d'un dispositif territorial ne sont pas développées dans ce guide.

Dans le cadre d'un projet de création d'activités, on s'intéressera à la réalisation d'une étude de marché, à la tarification des services, au réseau de distribution, etc.

Dans le cadre d'un projet de dispositif partenarial (en faveur de l'égalité entre femmes et hommes, pour la structuration d'une filière d'activité ou pour la mobilisation de la clause d'insertion du Code des marchés publics) ou de création d'une structure d'appui au développement du territoire, on s'intéressera au diagnostic des besoins, aux moyens d'intervention, à la définition des nouveaux partenariats, etc.

Mettre en place une dynamique de projet

Objectifs

Il s'agit de structurer l'avancée du projet et l'implication des parties prenantes en lui donnant un rythme. La dynamique de projet vise à clarifier les rôles de chacun et à fixer les lieux et temps de décisions nécessaires à l'avancée du projet.

Comment ?

Il convient de distinguer :
Le pilotage stratégique, en charge de la maîtrise d'ouvrage du projet (commanditaire du projet). Si le porteur du projet est la SIAE, le pilotage stratégique doit réunir a minima le/la responsable de la structure, des représentants du Conseil d'Administration. L'idéal est de constituer un comité de pilotage partenarial, impliquant également des représentants des salariés et de partenaires stratégiques pour le projet.
Ce comité de pilotage partenarial valide les orientations et les prises de décisions stratégiques. Il valide les objectifs de travail entre chacune des réunions.

Le pilotage opérationnel, en charge de la "maîtrise d'œuvre" du projet ("cheville ouvrière" du projet) porté par un pilote (chef de projet) ou une équipe projet (qui peut être être mixte entre plusieurs structures ou mobiliser une expertise externe dédiée à l'appui à la maîtrise d'oeuvre).
Les temps de pilotage opérationnel permettent de déterminer les actions prioritaires, d'attribuer à chaque action un pilote et des partenaires opérationnels et de caler les temps du projet.

Pour une SIAE impliquée dans un projet multi partenarial (qu'elle soit porteuse ou non), il peut être intéressant de décliner son implication opérationnelle dans un **tableau récapitulatif**.

Actions prévues par le projet	Actions pour lesquelles la SIAE est **pilote**	Actions pour lesquelles la SIAE est **partenaire** opérationnelle	Points d'appui pour mettre en œuvre cette action (au sein de la SIAE ou à l'extérieur)	Points de progrès pour la SIAE
Action 1				
Action 2				
Action 3				

Des hypothèses au scénario : une méthode itérative de conduite de projet
Les projets partenariaux de développement territorial sont par nature complexes et évolutifs en fonction de leur système d'acteurs. Ils ne peuvent pas répondre à une planification précise et il est délicat de mobiliser pour leur gestion des outils tels que le diagramme de GANTT[11] ou la méthode PERT[12] . En effet, on ignore souvent a priori le point d'arrivée idéal du projet et on est souvent amené à faire évoluer le projet en fonction d'éléments non prévisibles car relevant avant tout du facteur humain. A l'inverse, ces outils sont parfaitement adaptés à un projet de travaux publics, lorsque l'on connaît le point d'arrivée à l'avance (un pont, par exemple) et les étapes nécessaires à sa construction.
Les projets territoriaux complexes nécessitent de la souplesse. Il s'agit de savoir s'adapter aux atouts et aux contraintes posés par un environnement en constante évolution. La préconisation est donc d'**adopter un pilotage à partir d'hypothèses et de scénarios, construits grâce à une méthode dite "itérative"**.

La méthode itérative propose **une conduite de projet en plusieurs mouvements** (deux à trois généralement). A chaque mouvement, les parties prenantes sont invitées à valider le travail réalisé précédemment, à faire des choix et à valider les orientations pour la suite. Dans chaque mouvement, l'ensemble des composantes du projet sont retravaillées, affinées et précisées. En effet, il ne s'agit pas de privilégier les aspects techniques d'abord, puis économiques ensuite ; ou bien de travailler d'abord sur l'offre de services, puis sur les ressources humaines, et dans un troisième mouvement sur le statut et les ressources financières. Bien au contraire, l'ensemble des composantes du projet (offre de produits et services, ressources financières, moyens techniques et moyens humains, modes de gouvernance) sont retravaillées dans chaque mouvement.

Poser dès le départ les hypothèses du projet permet de donner une vision d'ensemble du projet. Ces hypothèses demandent bien entendu à être approfondies. Le travail d'étude et de coproduction "chemin faisant" permet de les préciser, puis de les valider ou au contraire de les éliminer. Cette démarche vise à **aboutir à un scénario** reprenant l'ensemble des composantes du projet (offre de services, moyens techniques et humains, statut, prévisionnel financier, etc.). Il s'agit de créer les conditions pour approfondir ou valider les principales questions à résoudre, bien identifiées à chaque phase, dans leurs différentes dimensions. Le scénario final doit être cohérent et partagé par les parties prenantes stratégiques du projet.

Au cours de ce processus itératif, il est tout à fait envisageable que certains partenaires se retirent du projet. Un partenaire peut ne plus être jugé pertinent dans l'élaboration du projet, ou bien il peut lui-même ne plus souhaiter participer du fait de l'évolution du projet.

Organiser la coproduction du projet avec les parties prenantes

Objectifs

Dans ce type de projet, une SIAE travaille avec des partenariats multiples et doit régulièrement faire face à des situations complexes ainsi qu'à **des intérêts différents et/ou complémentaires**. La configuration du système d'acteurs sur le territoire joue un rôle important dans l'avancée du projet.

Les temps de coproduction permettent de reformuler le projet et les attentes **avec les partenaires**, de valider certaines hypothèses et d'en éliminer d'autres. La coproduction vise à mettre les parties prenantes du projet, non pas en situation de regard extérieur venant valider ou infirmer certaines hypothèses, mais bien à les situer en tant qu'acteurs du projet opérant des choix et partageant les responsabilités.

Trois objectifs peuvent être attribués aux temps de coproduction :

- créer une culture commune autour du projet : se connaître, se confronter, partager les points de vues, **créer les conditions d'un langage commun**.
- approfondir les hypothèses du projet avec des partenaires actuels ou nouveaux : **définir collectivement les actions prioritaires et les prises de responsabilités**.
- **accompagner un changement de culture :** travailler plus en proximité avec une entreprise, anticiper les changement de pratique et le renforcement des compétences des salariés, etc.

11 - Le diagramme de GANTT permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet (les tâches sont représentées sous forme de barres horizontales).

12 - La méthode PERT (Project Evaluation and Review Technique, "technique d'évaluation et d'examen de programmes") consiste à représenter sous forme de graphe un ensemble de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet. Elle a été conçue par la marine américaine afin de permettre de coordonner les travaux de plusieurs milliers de personnes pour aboutir à la réalisation de missiles à ogives nucléaires POLARIS.

L'évolution du métier des SIAE, de l'insertion socioprofessionnelle à la conduite de projets collectifs de développement territorial.
La fonction principale des SIAE est centrée sur l'accompagnement de personnes en recherche d'emploi. Leurs compétences sont axées en premier lieu sur l'accompagnement à l'élaboration d'un projet professionnel, à la recherche d'emploi et sur l'accompagnement social pour identifier et lever les obstacles sociaux du retour à l'emploi.
VITA accompagne les SIAE pour compléter ce cœur de métier en renforçant une compétence qui est encore en émergence : la conduite de projets collectifs de développement territorial.
Ces deux fonctions s'enrichissent mutuellement pour constituer le métier d'un acteur de l'IAE : la conduite de projet lui permet de développer de nouvelles activités ou de lancer de nouveaux dispositifs ou de nouvelles structures afin de répondre aux problématiques du territoire. En parallèle, le métier de l'insertion socioprofessionnelle questionne et demande à enrichir la conduite de projets collectifs.

Comment ?

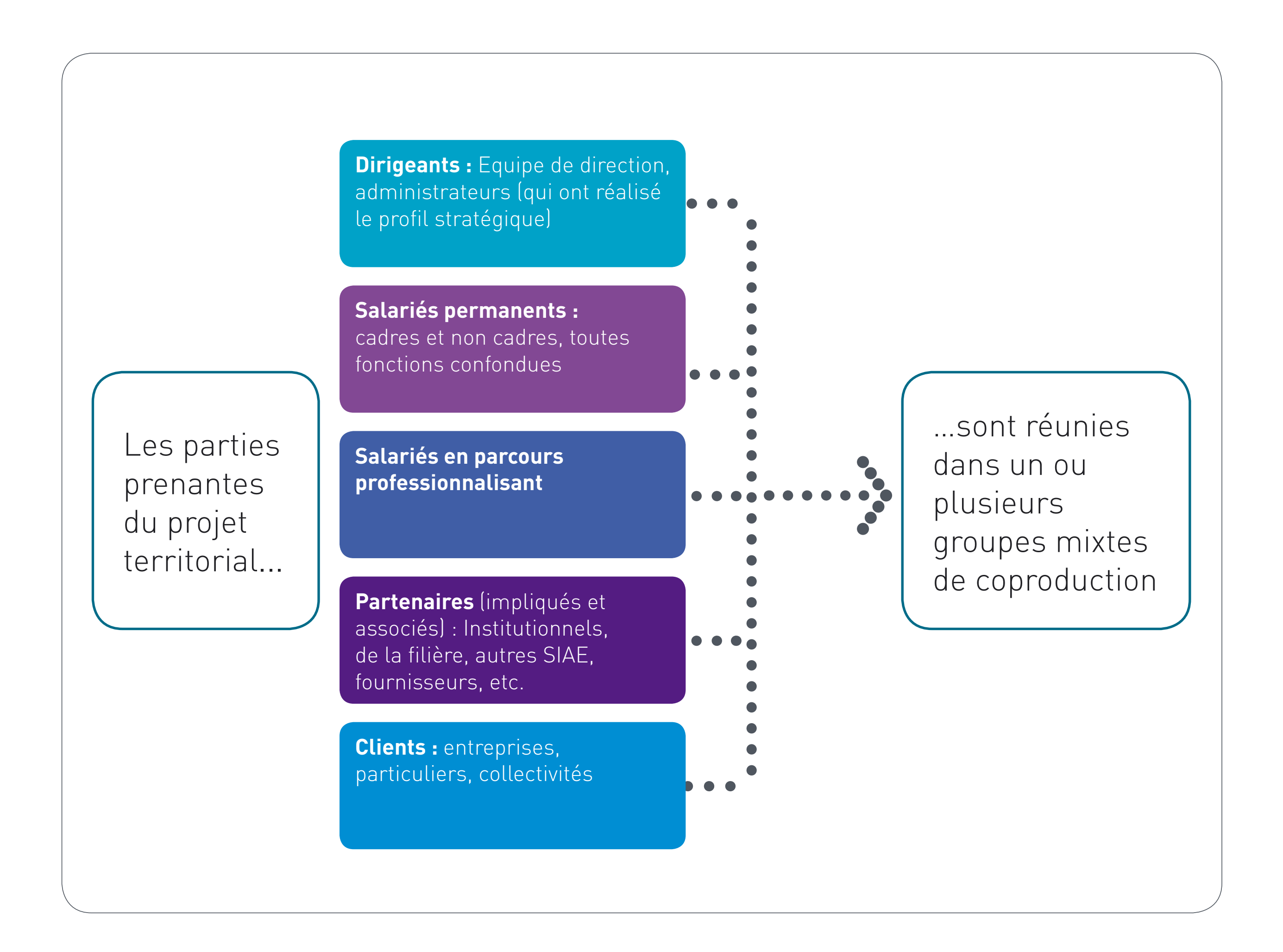
La coproduction est une méthode exigeante qui invite toutes les parties à travailler ensemble en se décentrant par rapport à leurs organisations, institutions et fonctions. Par principe, c'est la pluralité des regards qui génère l'exigence et l'émulation.
Elle implique l'écoute réciproque et la prise de responsabilités individuelles et collectives. En constituant l'atelier, en choisissant les personnes invitées et en leur expliquant l'objet et le déroulé de l'atelier, il convient d'insister auprès des participants sur le caractère inhabituel de la réunion. L'exigence de "production" est l'une des premières attentes. Les participants sont invités à coproduire au titre d'acteurs impliqués, hors de tout engagement au sein des institutions ou organisations représentées et en tant que "partie prenante" libre de porter sa propre réflexion constructive.

Etape 1 → Mobiliser les participants

En amont des travaux de groupe, une réflexion doit être engagée pour identifier les différents acteurs à mobiliser (en interne et à l'externe), en fonction :
- de leurs niveaux d'implication au sein de l'organisation (direction, salariés permanents, bénévoles, salariés en parcours professionnalisant),
- des prestations réalisées (pour les clients et fournisseurs),
- des relations de partenariat (pour les partenaires extérieurs)
- et éventuellement du soutien financier apporté par certains acteurs (financements institutionnels, fondations privées, donateurs, etc.).

Etape 2 → Construire une vision stratégique commune à partir des outils du diagnostic projet

Pour avoir de la valeur, les outils produits dans la première phase doivent être confrontés aux regards des différentes parties prenantes du projet territorial. Ces différents points de vue viendront conforter et enrichir ces élements de diagnostic. Il s'agit d'un préalable essentiel à la constitution d'une vision stratégique commune. Les outils mobilisés sont revisités avec les parties prenantes du projet afin de préciser le système d'acteurs, la valeur ajoutée du projet par rapport à l'offre de services existante sur le territoire, les responsabilités et rôles de chacun, et notamment de l'acteur de l'IAE.



Etape 3 → Approfondir les hypothèses du projet avec des partenaires actuels ou nouveaux

Construire un ou plusieurs scénarios demande un travail en continu. La coproduction sert à approfondir certaines thématiques avec des groupes de travail mixtes (interne / externe). Elle permet de confronter les points de vues et de prendre des décisions en ayant conscience des positionnements et des complémentarités de chacun.

Dans un projet plutôt orienté vers le secteur marchand, on se référera à des études de marchés pour valider la pertinence d'un nouveau service et son potentiel économique. Le scénario doit permettre de construire ensuite le plan d'affaires. Le plan d'affaires, document synthétique présenté aux financeurs potentiels du projet, vise à donner confiance (en démontrant la solidité des prévisions, la cohérence du projet, etc.) et à justifier la demande de financement (auprès d'un partenaire public ou privé).

Dans un projet plutôt orienté vers le secteur non marchand (structuration d'un pôle d'appui au développement territorial ou d'un dispositif partenarial), on se référera à la qualité de l'étude des besoins, aux objectifs de résultats ou de moyens à mettre en œuvre pour répondre à ces besoins. La coproduction doit permettre de clarifier les partenariats et les engagements réciproques et de préfigurer la méthode et les critères d'une évaluation partagée.

Quelques points de méthodes pour l'animation de temps de coproduction

1. Constituer le partenariat (le tour de table), c'est-à-dire identifier les acteurs "légitimes"

L'élaboration et la conduite de projets territoriaux reposent avant tout sur des pratiques de coopération entre les différentes parties prenantes qui, au cœur du projet (maître d'ouvrage et maître d'œuvre, partenaires, clients, etc.) ou associées de façon plus spécifique (riverains, par exemple) ont, de près ou de loin, à voir avec la stratégie ou l'organisation de l'action concernée.

L'important est donc de les inviter au travail collectif, de leur demander de se positionner sur l'une des deux options de partenariat (dont la frontière est plus ou moins ténue selon les cas), à savoir :

Le partenariat impliqué, qui réunit les partenaires sans lesquels le projet territorial ou l'action concernée est impossible à mettre en place, parce qu'ils sont :

- détenteurs des clefs institutionnelles, professionnelles ou financières et incontournables. Il peut s'agir, par exemple des représentants des pouvoirs publics, des dirigeants de la structure d'insertion, etc.
- opérateurs, dès lors qu'ils constituent la force motrice du projet ou de l'action visée (par exemple des agents de collectivités, des salariés permanents ou en parcours au sein de la structure, des représentants de partenaires, etc.)
- destinataires directs du projet (clients ou usagers, actuels et futurs).

Les acteurs impliqués sont directement concernés par la réussite du projet, même si leurs attentes diffèrent parfois et si la prise de risques n'est pas forcément répartie de façon homogène entre eux.

Ils perçoivent en tout cas tous un avantage immédiat à ce que l'aventure collective tienne le bon cap, que ce soit dans une optique d'intérêt général ou bien en vue de plus-values particulières (un meilleur service, une réponse à une évolution de la réglementation ou une amélioration de l'image sur le territoire, par exemple).

Le partenariat associé, qui réunit les acteurs qui s'intéressent au projet ou à l'action visée, et contribuent le cas échéant à son accompagnement, mais dont l'adhésion ne conditionne pas l'existence même de l'opération. Ils peuvent néanmoins proposer des compétences humaines complémentaires, un apport financier, une expertise spécifique ou un regard extérieur intéressant et leur participation est toujours un plus dans les projets complexes ou multi partenariaux.

C'est donc dans ce vivier partenarial qu'un **groupe de travail mixte** peut être constitué. **La composition du groupe peut être évolutive**, dans la mesure où ce processus fait parfois émerger des idées ou des besoins partenariaux nouveaux. **Plusieurs groupes de travail mixtes peuvent être constitués**, afin de travailler sur des actions ou des dimensions distinctes du projet.

2. Proposition de règles de fonctionnement pour favoriser la coproduction partenariale

Pour élaborer et conduire un projet territorial de manière partenariale, la mise en place de groupes fonctionnant sur le principe d'ateliers de coproduction est un exercice indispensable car il permet la constitution d'une culture commune et la rencontre entre des points de vue habituellement peu croisés.

Il s'agit d'abord de préciser, lors de chaque réunion, les objectifs de production de l'atelier (ce à quoi l'on souhaite arriver) et ses règles de fonctionnement.

Définir en amont les cadres de fonctionnement permet de s'assurer que chacun des acteurs mobilisés peut se positionner au mieux dès le démarrage des travaux, qu'il en connaît les attendus à son égard et qu'il appréhende ce qu'il pourra lui-même retirer des séances de travail.

L'animation des ateliers de coproduction repose sur des méthodes actives, permettant :

- la prise de parole de chacun (systématiser les tours de table et les relances pour obtenir l'avis de tous les participants sur une question posée) ;
- la formulation des avis individuels (temps de réflexion individualisés, utilisation de «post-it» sur lesquels chacun inscrit ses idées avant une visualisation collective par affichage et un échange avec le groupe permettant de regrouper et de classer les idées) ;
- la mise en forme d'avis collectifs (travail en sous-groupes pour écouter puis synthétiser les points de vue individuels et formuler des propositions co-portées) ;
- une gestion précise du temps avec un planning de travail prédéfini, un respect strict des horaires de démarrage et de fin (les éléments prévus et non traités sont répartis entre les participants pour une prise en charge d'ici la réunion suivante).

Taille des groupes de travail

Il est conseillé de limiter le nombre de participants à 12 personnes par réunion. Au-delà, l'écoute et la prise de parole de chacun deviennent difficiles. La constitution de sous-groupes mixtes permet plus de souplesse. Chaque sous-groupe doit être composé de manière à garantir une mixité et diversité des participants.

Durée d'un atelier

Il est recommandé que l'atelier dure au minimum deux heures et ne dépasse pas trois heures, afin d'éviter les risques d'épuisement.

Rôle du pilote du projet

Dans la mesure du possible, les réunions sont préparées, coordonnées, animées et capitalisées par le pilote du projet (chef de projet au sein de la structure d'insertion, avec si besoin l'appui d'une "personne ressource" extérieure en appui à la maîtrise d'oeuvre). Lors de travaux en atelier de coproduction, les participants peuvent être sollicités pour assurer, ensemble et sur la base de consignes précises, la gestion de la coproduction.

Il est important de réaliser des synthèses des travaux de coproduction. L'écrit est essentiel car il fixe les échanges, les propositions et les décisions afin de les partager plus largement. La synthèse permet de garder la trace des travaux réalisés à un moment T et sert de référence pour la suite du projet. Elle est de préférence communiquée à l'ensemble des participants.

Quelques "règles du jeu" essentielles

Point 1 → Les réunions de groupes de travail mixte en atelier de coproduction sont basées sur la **coopération** entre les différentes parties prenantes mobilisées.
Elles sont destinées dans les cas qui nous intéressent ici à **poser un diagnostic partagé sur une situation ou un projet, afin de permettre ensuite de définir collectivement des actions à mettre en place**.

Point 2 → Parce que les travaux visent une production au bénéfice de l'intérêt collectif et nécessitent d'"oser la réflexion autrement", les participants aux ateliers interviennent **à titre personnel**. Leurs suggestions et leurs remarques **n'engagent ni leur structure, ni leur équipe de référence**.
Cette précaution permet de faciliter la mobilisation des différentes parties prenantes et de les inviter à contribuer sur la base d'une "bonne volonté" déconnectée des cadres institutionnels.

Point 3 → Les échanges sont **ouverts**.
Toutes les questions et toutes les suggestions sont autorisées et souhaitées. **L'auto-censure doit être évitée.** Chacun a le **droit d'être novice** et le **droit à faire preuve d'initiative**.
L'écoute entre les participants et **la prise de parole de chacun** constituent des règles de base qui doivent être intégrées dans la méthode d'animation.

Point 4 → Afin de favoriser l'avancée du débat et d'éviter les écueils, **toute critique doit être associée à une suggestion**.

Point 5 → La participation aux ateliers de coproduction implique **des travaux de la part de chacun entre les séances** : diffusion d'informations vers d'autres acteurs, recueil d'avis extérieurs, test d'une méthode avec des partenaires, lecture des documents en amont et en aval, travaux préparatoires avant certaines séances de travail, etc. La liste et la répartition des tâches sont validées collectivement en clôture de chaque séance.

Point 6 → Chaque participant doit avoir comme **fil conducteur** de sa contribution à la démarche collective **en dehors des temps d'atelier** de **faire connaître la démarche** engagée et de **confronter les travaux à des regards très diversifiés**. Les enseignements qu'il recueille sont partagés lors des séances de travail et capitalisés.

Point 7 → **La participation à toutes les séances de l'atelier de coproduction est souhaitée.** Néanmoins, les personnes ayant des empêchements pour certaines dates peuvent contribuer aux réunions en proposant des contributions en amont ou en aval (sur la base des comptes-rendus), en les transmettant à l'équipe projet.

Point 8 → Les séances de travail donnent lieu à la **validation, par les personnes présentes**, des éléments produits (propositions d'actions, éléments de méthodes ou d'outils, etc.).
Les personnes absentes ne peuvent remettre en cause ultérieurement les choix faits par le groupe.

Point 9 → Chaque atelier de coproduction désigne un **duo de personnes référentes** qui assurera un rôle de relais et de témoignage lors des rencontres avec les instances de pilotage ou lors de séances de restitution à destination d'un public élargi.

BASES DE DIALOGUE POUR UNE CULTURE COMMUNE

Territoires et Dynamiques territoriales

Le territoire peut être défini simplement comme un espace géographique qualifié par une appartenance juridique (étendue de terre appartenant à un Etat, une ville ou une autre juridiction) ou par une spécificité naturelle ou culturelle (territoire montagneux ou territoire linguistique).
En réalité, le territoire est souvent une œuvre complexe et malléable. **Roger Brunet** analyse ainsi le concept : "Le territoire est une œuvre humaine. Il est un espace approprié. Dans les deux sens : propre à soi et propre à quelque chose. Il est la base géographique de l'existence sociale. Toute société a du territoire, produit du territoire. En fait, elle a en général plusieurs territoires, voire une multitude : pour habiter, pour travailler, pour se recréer et même pour rêver ; des espaces vécus et des espaces subis ; des cellules locales et des réseaux ramifiés. C'est ce qui complique la situation, c'est ce qui l'enrichit et fonde la liberté. La pire des situations est de ne disposer que d'un seul territoire, à défendre contre tout intrus ; cela arrive à des animaux, et à des peuples désemparés[13]". Chercheur reconnu, Roger Brunet valorise la richesse du "territoire", dès lors qu'on en a une conception ouverte, mais ne cache pas le danger du repli sur soi que cette notion peut également véhiculer.

Ce qui est en jeu dans la notion de territoire, ce ne sont plus tant les zonages administratifs que la question de **la communauté d'intérêts**. La convergence des préoccupations et des volontés dessine ainsi le périmètre de référence pour une action de proximité véritablement intégrée.

La loi d'Orientation sur l'Aménagement et le Développement Durable des Territoires (LOADDT, juillet 1999) énonce ainsi des préconisations pour inciter les collectivités à la concertation avec les différentes composantes de la société civile. Elle positionne le territoire dans une véritable dynamique d'acteurs parce qu'elle implique que non seulement les élus, mais aussi l'ensemble des forces vives (acteurs associatifs, entreprises, habitants, etc.), soient collectivement d'accord sur les cadres de cette communauté d'intérêts.

C'est le **principe de coproduction de l'action locale** qui est ainsi réaffirmé, instaurant une dimension transversale dans le système d'acteurs. L'adhésion au projet territorial collectivement défini et porté devient un cadre de référence et de reconnaissance mutuelle, qui relègue les attitudes corporatistes et la "politique de guichet" au rang de pratiques décalées. Ce principe de l'action locale est inscrit dans les engagements du Sommet de la Terre de Rio Janeiro (1992) sous la formule "Penser global, agir local".

C'est d'abord la prise conscience de **la nécessité d'un tournant**, de l'urgence de changements profonds face aux risques engendrés par le développement actuel (jugé "non durable" par la communauté internationale en raison de ses conséquences environnementales, mais aussi sociales). Il s'agit désormais, pour "répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" (enjeu du développement durable défini par le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dit Rapport Brundtland publié en 1987), d'inscrire dans tous les projets des finalités non exclusivement économiques, plus de transversalité dans les

13 - Le Territoire dans les turbulences, Montpellier, Reclus, 1990.

objectifs et finalement plus de sens.
Il s'agit de cesser de raisonner en distinguant la **"croissance économique", d'un côté, et le "rattrapage" social et environnemental de l'autre** – en considérant par exemple l'insertion comme de la "réparation sociale" - pour **penser le "développement" au sens global du terme**. Le social, l'environnement et la gouvernance ne sont alors plus des surcoûts ou des dépenses, mais des ressources à mobiliser au service des projets.

Les acteurs de l'IAE, et plus largement de l'entrepreneuriat solidaire, sont porteurs de développement. Encore faut-il qu'ils explicitent leurs atouts et qu'ils se positionnent dans le système local d'acteurs, non seulement comme des interlocuteurs légitimes du "social" (légitimité largement acquise en général), mais aussi comme des acteurs à part entière du "développement territorial", aptes à formuler des propositions dès l'amont des projets.

Conduite de projets

Pour tous, de la collectivité locale (élus et techniciens) aux structures d'insertion, produire réellement du développement territorial, ce n'est plus seulement gérer son action en fonction de schémas pré établis ou de grilles de financement définies à priori, valables partout, mais bien s'inscrire dans une véritable logique de projet et la faire émerger avec de nombreuses **"parties prenantes"**.

Comme les projets ne sont plus simplement "bétonniers" ou militaires comme à l'époque où la conduite de projet a été mise en place (à la Libération), il y a beaucoup à faire pour en renouveler les méthodes et les outils. Il ne s'agit plus seulement de concevoir et de programmer, puis de réaliser au mieux. On est entré dans l'ère des **projets complexes, associant de multiples parties prenantes**. Le point d'arrivée idéal de ces projets est souvent inconnu. Ils évoluent souvent en fonction d'éléments non prévisibles car relevant avant tout du facteur humain.
Les outils de gestion de projet doivent être adaptés à cette complexité. D'où la préconisation d'une conduite de projet itérative, fondée sur la coproduction et la validation collective et progressive d'hypothèses et de scénarios.

Développement Endogène

Le développement endogène est basé sur le leadership et les initiatives locales, productives ou non. L'accent est mis sur l'utilisation des ressources internes du territoire. Cette approche suppose que les acteurs de l'insertion se pensent eux-mêmes comme des "acteurs de développement". Pourquoi l'entreprise marchande du territoire serait-elle la seule à "produire du développement" et à créer des emplois ? Mesure-t-on d'ailleurs les conséquences réelles de ses externalités sociales et environnementales pour apprécier sa valeur ajoutée territoriale ?

Economie solidaire

L'économie solidaire vise une rentabilité (c'est-à-dire des bénéfices) en termes sociaux et environnementaux et une viabilité financière fondée sur la mixité des ressources qui garantit l'autonomie de gestion.

Les entreprises solidaires fonctionnent selon un principe démocratique issu de l'économie sociale (une personne - une voix), et répondent simultanément à trois vocations, plus ou moins équilibrées ou prégnantes en fonction des organisations concernées :

- une vocation d'intérêt collectif (les produits, les biens et les services répondent à des besoins effectifs visant le bien-être au sein de la société) ;
- une vocation d'échanges (monétaires ou non) ;
- une vocation d'épanouissement professionnel, social, culturel et participatif, notamment à destination des personnes en situation de précarité.

Egalité des chances entre femmes et hommes

Définition du Conseil de l'Europe : "On entend par égalité entre les femmes et les hommes une visibilité, une autonomie, une responsabilité et une participation égales des femmes et des hommes dans toutes les sphères de la vie publique et privée. Elle s'oppose à l'inégalité – et non à la différence – entre les sexes".

Parité

C'est la volonté politique d'assurer une répartition égale entre les femmes et les hommes dans leur représentation à différents niveaux de la vie sociale, professionnelle, politique, etc.

Mixité

C'est la volonté politique d'introduire une représentation d'un genre là où il n'est pas encore représenté.

Diversité

Concept d'origine américaine visant à mettre en valeur tous les talents à partir des différences visibles (de sexe, ethniques, etc.), afin de favoriser la créativité.

Équité

C'est une question de morale : ce qu'on estime être juste. Il s'agit d'un point de vue individuel.

Pour accéder aux productions
du Centre de ressources VITA, consultez :

www.vita-ressources.org
www.coorace.org

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Directrice de la publication : **Nathalie HANET**
Secrétaire Générale du COORACE
COORACE - 17 rue Froment - 75 011 Paris
Tél. 01 49 23 70 50 / Fax : 01 48 05 67 98

Coordination : **Anne Claire PIGNAL**
anneclaire.pignal@coorace.org
Suivi réalisation : **Cendrine DUQUENNE**
cendrine.duquenne@coorace.org

Auteur : **Nicolas PHILIPPE**
Coopérative Extra-Muros
1 Place de la Gare - 59 100 Roubaix
Tel. 03 20 01 00 48 / Fax : 03 20 01 00 40
E-mail : n.philippe@extra-muros.coop

Conception graphique : **RESONANCE**
35 avenue Gustave Delory - 59 100 Roubaix
Tél. 03 20 20 07 40

Impression : **Impression directe**
Imprimé sur papier recyclé.
Certifié label vert

Avec le soutien de :



